MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ŞI TINERETULUI

Coordonator: CAMELIA SUZANA ILIE

CĂTĂLINA ILEANA POŞTOVEI

CRISTINA TANISLAV

MAGDALENA ARDELEANU

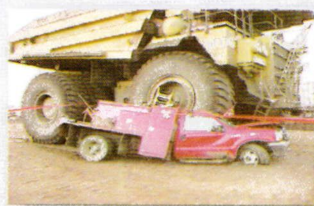
MEDIUL CONCURENȚIAL AL AFACERILOR



Clasa a XII-a







FILIERA TEHNOLOGICĂ

PROFILUL SERVICII





Oscar Print
Editură Tipografie

MINISTERUL EDUCAŢIEI, CERCETĂRII ŞI TINERETULUI

Coord. prof. Ilie Suzana Camelia

prof. Tanislav Cristina prof. Poştovei Cătălina

prof. Ardelean Magdalena

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

Clasa a XII–a
Filiera tehnologică
Profilul: Servicii

(Ruta directă clasa a XII-a, calificările profesionale: Tehnician în turism, Tehnician în activităţi economice, Tehnician în achiziţii şi contractări, Ruta progresivă clasa a XIII-a, calificările profesionale: Tehnician în comerţ, Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting)

Editura OSCAR PRINT
BUCUREŞTI, 2007

CUPRINS

CAPITOLUL

1

ANALIZA CONCURENŢILOR

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competenţe:

UC 9 - C1. Analizează concurenţa pe piaţă

Identificarea concurenţilor

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenţilor



CUVINTE CHEIE

Concurenţi	Studierea pieţei
Ofertă	Preţ
Puncte tari	Diversitate sortimentală
Puncte slabe	Calitate

UC 9

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

C1. ANALIZEAZĂ CONCURENŢA PE PIAŢĂ

CONŢINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENŢELOR

- Identificarea concurenţilor: studierea directă a pieţei, publicaţii de specialitate, Internet, alte modalităţi mass media (LT)
- Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor: din punct de vedere a preţurilor, diversităţii sortimentale, calităţii, segmentelor de consumatori, cotei de piaţă, nivelului tehnologic etc (LT)
- Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenţilor: compararea preţurilor proprii cu cele ale concurenţilor, structurilor sortimentale, nivelurilor calitative, cotelor de piaţă, segmentelor de consumatori, nivelurilor tehnologice.

Prin concurenţă (*din limba latină:* concurrere = a concura) se înţelege:

- (alţi) participanţi la o competiţie sportivă, economică sau o altă competiţie
- opusul monopolului

Cuvântul înseamnă:

- în economie: rivalitatea dintre diferiţi ofertanţi pentru a câştiga clienţi;
- în sport: este o manifestare organizată;
- în natură: este o luptă a diferitelor vietăţi pentru supravieţuire, în condiţiile resurselor limitate;
- în drept: este o aplicabilitate a mai multor resurse în aceleaşi circumstanţe.

1.1 Concurenţa- componentă a pieţei

Concurenţa este un mod de manifestare a economiei de piaţă, în care pentru un bun omogen şi substitutele sale, existenţa unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenţei prezintă interes pentru toţi actorii pieţei: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câştigul net să fie cel mai bun, iar acţiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci şi de acţiunile concurenţilor ei.În absenţa concurenţilor orice firmă aflată pe piaţă ar putea să îşi stabilească liber preţurile la un nivel ridicat.

În funcţie de numărul de concurenţi şi gradul de diferenţiere al produselor întâlnim:

➢ Concurenţa imperfectă – este situaţia de pe piaţă în care condiţiile necesare pentru existenţa concurenţei perfecte nu sunt satisfăcute.Forme de concurenţă imperfectă:

- ➢ *Monopol* – situaţie în care există un singur vânzător al unui bun economic.
- ➢ *Oligopo* – situaţie în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic.
- ➢ *Concurenţă monopolistă* – situaţie în care există mai mulţi vânzători de bunuri total diferite.
- ➢ *Monopson* – situaţie în care există un singur cumpărător al unui bun economic.
- ➢ *Oligopson* – situaţie în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic.

Concurenţa imperfectă poate apărea pe anumite pieţe din cauza lipsei de informare a cumpărătorilor şi vânzătorilor despre preţuri şi despre bunurile de pe piaţă.



Căutaţi!

...pe Internet sau în presa de specialitate exemple pentru forme de concurenţă imperfectă.

Vorbiţi despre

Un război „Dolce" - Un fost monopol zdruncină monopolul reţelelor de cablu. Ironia sorţii, compania care a pierdut monopolul pe piaţa telefoniei fixe atacă monopolul teritorial al cabliştilor. Zilele în care telefonia fixă genera venituri suficiente pentru a fi o afacere profitabilă sunt pe cale să apună. RomTelecom, cel mai mare operator român de telefonie fixă, se reorientează. Dacă anul trecut a ieşit la rampă cu o strategie agresivă pe piaţa de acces la internet, recent a intrat în forţă pe piaţa televiziunii digitale (DTH) prin lansarea Dolce. O investiţie de peste 15 milioane de euro, care a adus 15.000 de clienţi într-o săptămână de la lansare. Asta în condiţiile în care pe partea de telefonie fixă operatorul a pierdut 400.000 de clienţi într-un an.

Preluat din Comunicaţii mobile, data: 2006-12-11

- **Concurenţa perfectă** – este un model al teoriei economice. Acest model descrie o formă ipotetică a pieţei în care nici un producător sau consumator nu are puterea de a influenţa preţurile de pe piaţă. Aceasta ar conduce la un rezultat eficient, ţinând cont de definiţia standard a economiei. Analiza pieţelor perfect competitive asigură fundamentul teoriei cererii şi ofertei.

Lectură suplimentară

Se spune că agricultura cu un număr mare de ofertanţi, o cerere relativ inelastică şi produse aproape perfect substituibile, este o aproximare a modelului concurenţei perfecte. Acest lucru poate fi adevărat în anumite locuri şi perioade istorice, dar nu este adevărat în cazul economiilor moderne. De exemplu, pe piaţa globală a agriculturii, agricultorilor europeni sau americani li se oferă subvenţii, iar aceştia îşi exportă produsele la preţuri de dumping, preţuri sub costurile de producţie. Orice formă de intervenţie guvernamentală, cum ar fi subvenţiile, deformează piaţa, ceea ce duce la dispariţia concurenţei perfecte.

Concurenţa perfectă este o teorie absolută, deoarece nu există exemple de piaţă perfect competitivă.

În cadrul pieţei, firmele pot avea în vedere satisfacerea aceloraşi nevoi de consum sau a unor nevoi diferite, ele adresând acestora produse sau servicii identice, substituibile sau asemănătoare.În funcţie de acestea, concurenţa poate fi variată:

➢ Concurenţă directă – este cea mai uşor de observat şi poate fi:

- *concurenţă de marcă* – ce are loc între firme ce oferă aceleaşi bunuri sau servicii destinate satisfacerii aceloraşi nevoi. Diferenţierea între concurenţi se realizează în acest caz prin intermediul mărcii.Exemple: producătorii de bere, benzină, pâine etc.
- *concurenţă la nivel de industrie* – ce are loc între firme ce oferă produse similare care satisfac diferit aceeaşi nevoie. Este vorba în general de produse sau servicii substituibile în consum, iar competiţia se realizează prin diferenţierea calitativă a produselor.Exemple: industria alimentară, industria aparatelor electrocasnice, industria confecţiilor etc.

➢ Concurenţă indirectă – privită mai ales din punct de vedere al pieţei şi poate fi:

- *concurenţă formală* – ce are loc între firme ce oferă produse/servicii care satisfac aceeaşi nevoie în moduri diferite.Exemplu: nevoia de a petrece timpul liber se poate satisface vizionând un film sau participând la o excursie.
- *concurenţă generică* – ce se întâlneşte la nivelul întregii pieţe, firmele disputându-şi de fapt aceleaşi venituri ale cumpărătorilor, care sunt obligaţi să îşi ierarhizeze nevoile.

Vorbiţi despre → *... alte exemple de concurenţă directă şi indirectă. Comentaţi cu colegii voştri.*

Forme ale concurenţei

Forme ale concurenţei	Caracterizare
Concurenţă directă	– firmele se adresează aceloraşi nevoi cu produse/servicii similare/identice
Concurenţă indirectă	– firmele se adresează aceloraşi nevoi/unor nevoi diferite cu produse/servicii diferite

Ce trebuie să ştie firmele despre concurenţii lor? Lucruri cum ar fi: cine sunt concurenţii, ce obiective au, care sunt punctele tari şi punctele slabe, cum reacţionează... etc. Toţi paşii pe care trebuie să îi parcurgă o firmă pentru a analiza concurenţa sunt reprezentaţi în schema următoare:

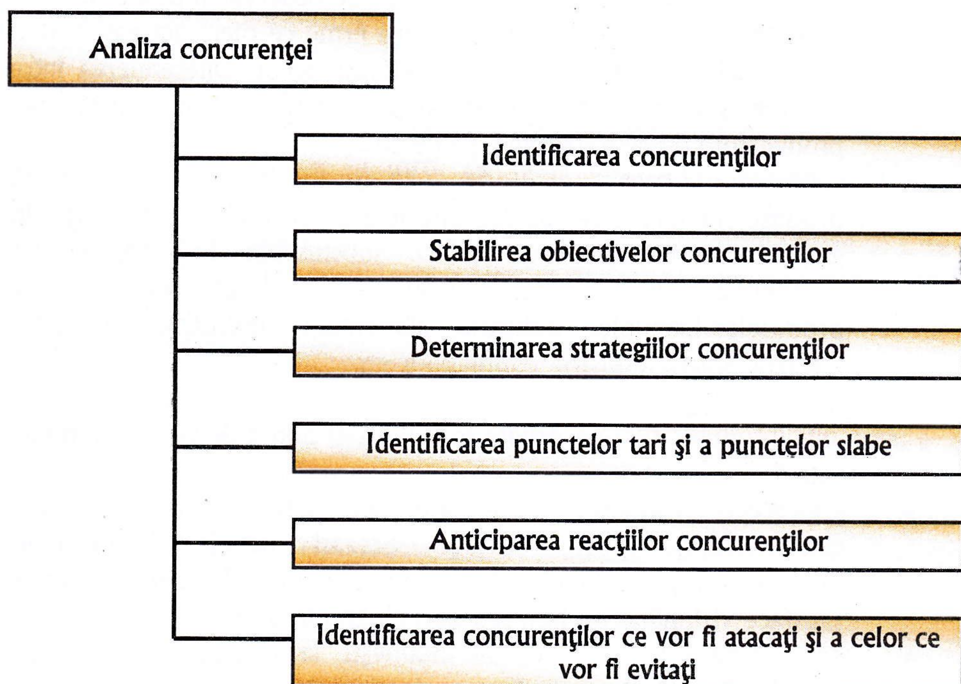


Figura nr. 1.1.1

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 1

„Când vorbim despre piaţa parfumurilor din România, vorbim despre o piaţă în care numeroşii jucători prezenţi au acoperit cu succes majoritatea tipurilor de consumatori şi varietăţilor de produse. Deci, putem spune că piaţa autohtonă a parfumurilor selective (de lux), de masă şi medie dispune la ora actuală de o ofertă completă şi diversificată unde exigenţa consumatorului

român pune la grea încercare contrafacerile şi calitatea îndoielnică". *Magazinul Progresiv,* un articol de Andreea Tenescu.

1. Identificaţi comercianţii de la care puteţi cumpăra parfumuri în localitatea voastră (sau în zona voastră).
2. Precizaţi principalele caracteristici ale fiecăruia. Prezentaţi analiza voastră sub formă de tabel.
3. Consideraţi oferta de pe piaţa locală completă în ceea ce priveşte aceste produse? Justificaţi răspunsul vostru.
4. Ce caracteristici ar trebui să îndeplinească un nou venit pe această piaţă?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 2

Alegeţi împreună o piaţă.

1. Alegeţi o firmă care acţionează pe piaţa respectivă.
2. Listaţi firmele care concurează direct cu firma aleasă.
3. Identificaţi firmele care sunt concurente indirecte.
4. Discutaţi despre modul în care fiecare din firme îşi satisface consumatorii.
5. Formulaţi noi oportunităţi de piaţă pentru firma aleasă.

Exemplu: piaţa aleasă este „timp liber în familie". Firma aleasă este « un restaurant fast food cu hamburgeri ».

Concurenţi direcţi	Concurenţi indirecţi
1. Alte restaurante fast food cu hamburgeri	1. Parcuri de distracţie
2. Alte restaurante fast food	2. Cinema, teatre
3. Restaurante de familie	3. Evenimente sportive
4. Restaurante elegante	

Timp de lucru: 50 minute

1.2 Identificarea concurenţilor

Identificarea concurenţilor unei firme poate părea o problemă simplă. Toată lumea se gândeşte că principalul concurent al firmei Coca Cola este Pepsi Cola. Dar gama concurenţilor efectivi sau potenţiali este mult mai largă. Un concurent nou poate constitui o ameninţare mult mai periculoasă, o nouă tehnologie poate fi mai ameninţătoare.Multe firme,de exemplu, au pierdut teren neacordând destulă atenţie Internetului şi oportunităţilor oferite de acesta.

Suntem toţi convinşi de importanţa pe care cunoaşterea clienţilor o are pentru orice firmă dar în aceeaşi măsură şi cunoaşterea concurenţilor este de o covârşitoare relevanţă pentru activitatea desfăşurată. Pe o anumită piaţă, în principiu, cu cât concurenţa este mai intensă, speranţa de profit este mai mică iar segmentele de piaţă ce pot fi cucerite sunt de o mai mică dimensiune.Cu toate acestea, din experienţă se poate spune, că acţiunea într-un mediu concurenţial eficientizează activitatea oricărei firme, îi dinamizează activitatea.

Pentru toate firmele este, deci, extrem de important să îşi cunoască concurenţii, să îi identifice. Identificarea concurenţilor constă în alcătuirea unei liste cu concurenţi pentru a putea determina pe cei mai puternici, apţi să capteze cel mai mare număr de clienţi sau pe cei cu profiturile cele mai mari.

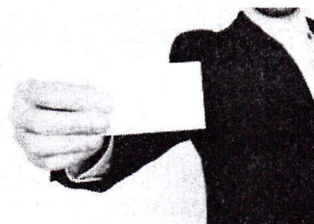
Marea majoritate a informaţiilor cu privire la concurenţă nu sunt dificil de identificat, ele putând proveni din surse accesibile sau chiar din observare directă.Dar există şi informaţii greu de obţinut sau chiar imposibil.

Metodele şi tehnicile ce pot fi utilizate pentru obţinerea de informaţii despre concurenţă este imperios necesar să fie în concordanţă cu etica în afaceri.

Sursele de informare pentru identificarea concurenţilor sunt:

Surse externe:

a. *Surse informale:* clienţi comuni cu concurenţii, parteneri publici de la care firma poate obţine informaţii „informale" cu privire la preţuri, activităţi promoţionale, organizarea unor evenimente, proiectul unei posibile extinderi.



b. *Surse formale* care pot avea diverse origini:
   - Publice: organizaţii profesionale, Camera de Comerţ şi Industrie, ministere, consulate etc.

- Profesionale: presa locală, presa de specialitate, institute de sondaj, anuare, repertoare profesionale, paneluri etc.
- Comerciale: cataloage ale concurenţilor, campanii promoţionale, târguri şi expoziţii etc.

Surse interne:

Fac apel la informaţiile deţinute de propriul personal în urma contactului cu clienţii, furnizorii, intermediarii sau de noii angajaţi (de la firmele concurente) sau de stagiari, consultanţi etc.

Ştiaţi că!

Identificarea concurenţilor este înainte de toate o activitate susţinută de colectare a informaţiilor şi prelucrare a acestora.Etapele ce este indicat să fie urmărite sunt:

- *Identificarea concurenţilor şi ordonarea lor în funcţie de prioritate.*
- *Desemnarea persoanelor/grupului de lucru care se va ocupa de colectarea informaţiilor cu privire la concurenţi.(această sarcină poate fi îndeplinită şi de institute de consultanţă externe – pentru firmele mari).*
- *Definirea informaţiilor necesare: cantitative (cifra de afaceri, profit, preţuri practicate, adaos practicat) sau calitative (garanţii oferite, modalităţi de plată, calitatea serviciilor post vânzare).*
- *Colectarea informaţiilor din cât mai multe surse (web, teren, expoziţii şi târguri, clienţi, furnizori, intermediari, anunţuri).*
- *Sintetizarea informaţiilor obţinute şi ierarhizarea lor în funcţie de importanţa deţinută. Subliniem faptul că informaţiile trebuie înnoite anual sau ori de câte ori este necesar.*

Poate fi realizată o bază de date care să cuprindă informaţiile cu privire la concurenţă.

Identificarea concurenţilor presupune parcurgerea mai multor etape:

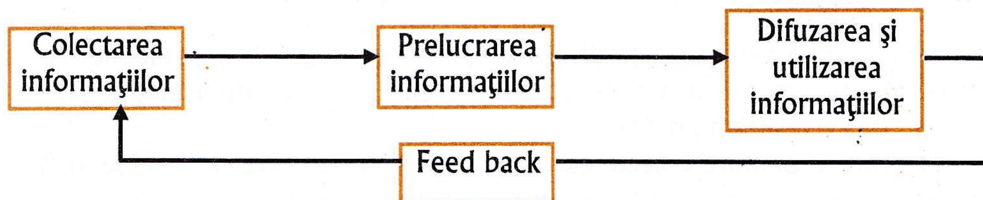


Figura nr. 1.1.2

a. Colectarea informaţiilor. Odată rezolvată problema stabilirii surselor ce pot fi folosite pentru a obţine informaţii trebuie organizată colectarea acestora.Unele informaţii pot fi obţinute prin observare sau în timpul discuţiilor cu clienţii în timp ce pentru altele poate fi necesară organizarea unei cercetări în toată regula. Cele două probleme ce pot apare în decursul acestei etape sunt:
   - costurile, care pot fi destul de ridicate şi pot descuraja unele firme.
   - disponibilitatea informaţiilor, mai ales a celor cu caracter confidenţial.



b. Prelucrarea informaţiilor presupune alegerea informaţiilor utile şi examinarea lor cu atenţie mai ales în ceea ce priveşte:
   - credibilitatea sursei folosite
   - actualitatea informaţiei

   Tot în această etapă trebuie definite criteriile care sunt folosite pentru a compara firma cu firmele concurente. Este eficientă şi foarte indicată elaborarea unui model de analiză care reduce mult timpul de lucru.

c. Difuzarea informaţiilor se face în funcţie de relaţiile existente în cadrul firmei şi de politica de confidenţialitate aplicată.

d. Utilizarea informaţiilor şi reacţia inversă poate presupune elaborarea de acţiuni:
   - pe termen scurt (organizarea unei acţiuni promoţionale).
   - pe termen lung (modernizarea suprafeţei de vânzare, formarea personalului etc).

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 3

Pentru a vă familiariza cu diverse metode de culegere a informaţiilor cu privire la concurenţă întocmiţi un dosar de presă. În acest scop urmaţi paşii:

1. De ce realizăm un dosar de presă?

Deoarece permite colectarea de informaţii foarte diverse, compararea lor, urmărirea evoluţiei unor fenomene şi aprofundarea analizei acestora.

2. Unde găsim informaţiile?

- cotidiene de interes general locale: Opinia, Şansa, Expres, Jurnalul de Transilvania.
- cotidiene de interes general naţionale: Adevărul, România liberă, Jurnalul naţional, Cotidianul, Evenimentul zilei, Libertatea etc.
- periodice de interes general: Unica, Avantaje, Tabu, Olivia, Viva etc.
- periodice cu profil economic: Capital, Banii Noştri, Idei de Afaceri, Adevărul economic, Ziarul financiar etc.
- presa gratuită.
- publicaţii interne ale unor firme.
- publicaţii ale Registrului Comerţului
- publicaţii ale Camerei de Comerţ şi Industrie
- Pagini aurii
- Cartea de telefoane
- Cărţi de specialitate
- Internet: www.yahoo.com,www.lycos.com, www.msn.com, www.aol.com, www.altavista.com;www.google.com;www.infoseek.com.

3. În ce locuri putem consulta sursele de mai sus ?
    - Biblioteca liceului.
    - Biblioteca judeţeană.
    - Centru de documentare.
    - Cabinetul firmelor de exerciţiu.
4. Cum veţi realiza dosarul?
    - alegeţi tema cercetării. Ea nu trebuie să fie prea vastă şi să aibă legătură cu disciplinele pe care le studiaţi.
    - fotocopiaţi articolele alese (sau le puteţi decupa). Nu uitaţi să notaţi de unde aveţi articolul, data, autorul. Nu colectaţi un număr prea mare de articole!
    - alegeţi suportul (de exemplu un dosar).
    - alegeţi modul în care clasaţi articolele (cronologic sau tematic).
    - organizaţi-vă activitatea eficient.
5. Realizaţi o sinteză a dosarului de presă şi prezentaţi-o clasei.

Timp de lucru: 4 săptămâni.

Aplicaţia nr. 4

Una din metodele de culegere a datelor cu privire la concurenţă îl constituie Internetul. Acesta este din ce în ce mai răspândit şi din ce în ce mai uzitat.

Realizaţi analiza site-ului unei firme cunoscute.

În acest scop este indicat să urmaţi paşii:

1. Identificarea firmei care este proprietara site ului.

2. Caracteristicile site-ului:
   - este comercial ?
   - este vitrina firmei ?
   - care este publicul vizat ?
   - oferă informaţii, propune servicii, permite schimbul de informaţii ?

3. Designul şi modul de funcţionare al site ului.
   - Cum se prezintă portalul ?
   - Care sunt principalele rubrici din meniu ?
   - Este interactiv ?
   - Are un motor de căutare intern ?
   - Este actualizat frecvent ?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 5

Doriţi să plecaţi într-o excursie la Roma. Vreţi să găsiţi cea mai ieftină variantă de transport cu avionul. Vă hotărâţi să cumpăraţi de pe Internet.

1. Identificaţi toate site urile care oferă ca servicii vânzarea de bilete de avion pe Internet.
2. Alcătuiţi o listă cu primele 3 site uri care oferă cele mai ieftine preţuri.
3. Identificaţi şi celelalte servicii oferite de site urile respective.

Timp de lucru: 50 minute

1.3 Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

Pentru a evalua oferta de produse şi servicii a concurenţilor trebuie să îi cunoaştem foarte bine.

Este util, în acest sens, să stabilim o fişă de identitate a firmei concurente. Fişa de identitate este un document care permite sintetizarea a unui număr mare de informaţii referitoare la o firmă. Ea poate constitui un mijloc important de analiză şi comparaţie a propriei firme cu firme concurente.Fişa de identitate poate fi proiectată în funcţie de necesităţile fiecăruia. Aceasta ar putea să cuprindă următoarele elemente:

a. *Elemente de identitate:*
   - Localizarea geografică
   - Suprafaţa deţinută
   - Statut juridic
   - Istoric
   - Modalităţi de funcţionare

b. *Poziţia deţinută pe piaţă:*
   - cota de piaţă deţinută şi evoluţia ei
   - cota de piaţă relativă (care măsoară distanţa faţă de principalul concurent)
   - imaginea firmei pe piaţă
   - fidelitatea clienţilor faţă de firmă

c. *Strategia adoptată:*
   - obiective de scurtă şi lungă durată
   - pieţe ţintă
   - segmente de piaţă cărora li se adresează
   - poziţionare pe piaţă

d. *Elemente specifice:*
   - diversitate sortimentală
   - preţuri practicate
   - calitatea produselor/serviciilor
   - servicii oferite
   - acţiuni promoţionale iniţiate

e. *Potenţialul deţinut:*
   - resurse financiare
   - resurse tehnologice
   - resurse umane
   - resurse logistice
   - resurse materiale

Dar pentru a evalua concurenţa este necesar şi să apelăm la diverse tehnici de măsurare a poziţiei pe care aceasta o ocupă.

Atunci când analizează concurenţa o firmă trebuie să aibă în vedere trei variabile:

a. Cota de piaţă - determinată de ponderea deţinută pe piaţa ţintă de concurent.

Cota de piaţă permite exprimarea ponderii deţinute de o anumită firmă, de un produs ori de o marcă în cadrul unei pieţe de referinţă.

$$CPi = \frac{Vi}{V} * 100 = \frac{CAi}{CA} * 100$$

Cpi = cota de piaţă;
V = volumul vânzărilor produsului „x" pe piaţă;
Vi = volumul vânzării firmei /mărcii;
CA = cifra de afaceri totală pe piaţa a produselor „x";
CAi = cifra de afaceri a firmei/ mărcii.

În funcţie de piaţa de referinţă putem întâlni mai multe tipuri de cotă de piaţă :

- cota de piaţă totală – se determină în raport cu vânzările totale pe această piaţă;
- cota de piaţă servită – se determină doar pe segmente de piaţă în care activează firma şi în raport cu vânzările totale înregistrate pe aceste segmente ;
- cota de piaţă relativă – este determinată în raport cu vânzările celui mai puternic concurent;

$$CPRi = \frac{Vi}{V_L} = \frac{CAi}{CA_L} = \frac{CPi}{CP_L}$$

V = volumul vânzărilor;
CA = cifra de afaceri;
L = lider;
i = marca de produs sau firma a cărei poziţie pe piaţă este analizată.

- cota de piaţă relativă a liderului – se determină în raport cu vânzările concurentului care ocupă locul secund pe piaţă.

$$CPR_L = \frac{V_L}{V_{II}} = \frac{CA_L}{CA_{II}} = \frac{CP_L}{CP_{II}}$$

V = volumul vânzărilor;
CA = cifra de afaceri;

L = lider;

II = concurentul care ocupă locul secund pe piaţă (din punct de vedere al vânzărilor).

b. Cota raţională – determinată de ponderea clienţilor ce au menţionat firma concurentă la întrebarea: *Care este prima firmă care vă vine în minte când se menţionează sectorul de activitate.....?*

c. Cota afectivă – determinată de ponderea clienţilor ce au menţionat firma concurentă la întrebarea: *De la ce firmă preferaţi să cumpăraţi acest produs?*

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 6

Pe piaţa parfumurilor din ţara A s-au înregistrat în 2005 vânzări totale de produse de 260 milioane de euro, cifra include şi importurile care se ridică la 200 milioane de euro. O firmă străina K a exportat pe piaţa ţării A un volum de produse cosmetice de 10 milioane de euro. În 2006 volumul total al tranzacţiilor a crescut, cei trei indicatori au reprezentat: vânzările totale 285 milioane de euro, volumul importurilor 230 milioane de euro şi volumul vânzărilor firmei K 12 milioane euro. Care a fost cota de piaţă a firmei K în cei doi ani?

Timp de lucru: 20 minute

Aplicaţia nr. 7

Potrivit revistei „Marketing News" primele cinci locuri în ierarhia mondială a firmelor de cercetare de marketing în 1999 erau:

Firma	CA (milioane de dolari)
I. A.C.Nielson	1524
II. A.M.S. Health	1276
III. Kantar Group	774
IV. T.N. Sofres	601
V. Information Resources	546

Să se calculeze cota relativă de piaţă a acestor firme, dacă volumul total al încasărilor din cercetări de marketing în 1999 a fost de 14643 milioane de dolari.

Timp de lucru: 30 minute

Aplicaţia nr. 8

Unul din prietenii voştri încearcă să se lanseze pe piaţă cu un produs local. El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieţei şi a concurenţei locale.Analiza poate cuprinde:

1. Obiectivul urmărit şi destinatarul analizei.
2. Un paragraf introductiv cu privire la produsul/serviciul oferit.
3. Concurenţii existenţi pe piaţă.
4. Poziţia pe care o deţin concurenţii.
5. Perspectivele pieţei.
6. Posibili clienţi.
7. Sfaturi pentru reuşită.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

1.4 Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii

Oferta firmei trebuie să fie percepută de clienţi ca fiind cea mai atractivă, cea mai credibilă, cea mai diferită prin raportare la oferta concurenţilor.

Pentru a defini punctele tari şi punctele slabe ale propriei oferte putem apela la analiza **SWOT**.

Acronimul **SWOT** provine din engleză şi înseamnă: ***Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats***. În română cei patru termeni pot fi traduşi prin: ***Puncte tari, Puncte slabe, Oportunităţi, Ameninţări***.Din interior provin punctele tari şi punctele slabe, din exterior provin oportunităţile şi ameninţările.

Primii paşi în realizarea unei analize SWOT constau în definirea obiectivelor urmărite.Obiectivele trebuie să fie cât mai explicite şi acceptate de toţi factorii participanţi la procesul de decizie.

Odată identificate obiectivele poate fi realizat şi SWOT ul având în vedere identificarea corectă a elementelor componente:

Puncte tari – atribute ale firmei care concură la realizarea obiectivelor;
Puncte slabe – atribute ale firmei care împiedică realizarea obiectivelor;
Oportunităţi – factori externi care concură la realizarea obiectivelor;
Ameninţări – factori externi care împiedică realizarea obiectivelor.

SWOT poate fi exprimată şi sub formă de diagramă:

	Concură la realizarea obiectivelor	Împiedică realizarea obiectivelor
Atribute interne, specifice firmei	Puncte tari	Puncte slabe
Atribute externe, specifice mediului în care acţionează firma	Oportunităţi	Ameninţări

Figura 1.4.1

Iată câteva exemple de atribute care pot constitui *puncte tari*:

- dispune de resurse: financiare, umane, de amplasare
- servicii oferite clienţilor
- eficienţa
- avantaje faţă de concurenţi
- infrastructura
- calitatea
- personalul
- preţurile practicate
- aptitudini concurenţiale bune
- o percepţie pozitivă din partea clienţilor
- este un lider recunoscut pe piaţă
- deţine strategii funcţionale bine concepute
- are capacităţi de inovare
- conducerea este capabilă
- este proprietar de tehnologie
- este protejat de acţiuni concurenţiale puternice



Puncte slabe

- direcţia strategică este neclară
- dispune de facilităţi învechite
- nivelul productivităţii este scăzut
- lipsă de viziune şi talent managerial
- deficienţe în rezolvarea problemelor interne
- este vulnerabilă la presiunile concurenţilor
- slabă atenţie acordată domeniului cercetare- dezvoltare
- linia de produse este limitată
- slabă imagine pe piaţă

Iată şi câteva exemple de elemente care se pot constitui în *oportunităţi*

- deservirea unor categorii suplimentare de clienţi
- cucerirea de noi segmente ale pieţei
- extinderea liniei de produse
- diversificarea gamei de produse
- pătrunderea pe pieţe noi
- integrarea verticală
- creştere rapidă a pieţei pe care acţionează
- politici guvernamentale favorabile

....sau *ameninţări*

- posibilitatea apariţiei unor noi concurenţi
- creşterea vânzărilor de produse substituibile
- creştere lentă a pieţei
- politici guvernamentale nefavorabile
- creşterea presiunilor concurenţiale
- recesiune economică
- putere de negociere în creştere a furnizorilor sau clienţilor
- schimbări în nevoile şi gusturile consumatorilor
- schimbări demografice

Este foarte important să realizăm o diagramă SWOT corectă.În cazul în care în urma realizării diagramei SWOT rezultă faptul că obiectivele nu pot fi atinse trebuie stabilite alte obiective şi procesul se repetă.

În cazul în care obiectivele pot fi atinse trebuie stabilite strategiile cele mai adecvate răspunzând la următoarele întrebări:

Cum putem folosi punctele tari ?

Cum putem înlătura punctele slabe ?

Cum putem exploata fiecare oportunitate ?

Cum ne putem apăra în faţa ameninţărilor din mediul extern ?

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 9

Realizaţi un proiect care să cuprindă următoarele informaţii:

1. Identificaţi principalii concurenţi fizici şi virtuali ai unui magazin de cărţi ce se află în localitatea voastră.
2. Realizaţi un tablou comparativ cu caracteristicile principalilor concurenţi.
3. Listaţi punctele tari şi punctele slabe ale principalilor concurenţi şi comparaţile cu cele pe care le are magazinul ales.

Timp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi raportul vostru colegilor.

Aplicaţia nr. 10

STUDIU DE CAZ

Firma „Computer" are ca obiect de activitate comercializarea de computere şi accesorii.

În judeţ nu mai sunt alţi agenţi economici care comercializează computere şi accesorii.

Firma oferă transport gratuit la domiciliul clienţilor sau sediile firmelor şi instalarea. Deasemenea asigură service gratuit pentru o perioadă de un an şi apoi contra cost.

Deoarece cererea este mare, ca urmare a creşterii puterii de cumpărare a populaţiei, aprovizionarea se face săptămânal cu mijlocul de transport al firmei.

Preţurile sunt mari, făcând comparaţie cu preţurile medii practicate în ţară.

Publicitate s-a făcut într-un ziar şi la un post de radio local.

Luna viitoare se va deschide un nou magazin de computere. Acesta şi-a făcut publicitate în ultima lună prin toate canalele media din zonă.

În ultima hotărâre a Guvernului s-a decis sprijinirea comercianţilor de computere prin reducerea impozitului pe profit şi reducerea taxelor în cazul importurilor.

Se cere :

a. Realizaţi analiza SWOT pentru firma Computer completând următoarea schemă :

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunităţi	Ameninţări

b. Analizaţi situaţia firmei prin completarea tabelului următor:

Firma	*Diversitatea sortimentală*	*Servicii oferite*	*Nivel calitativ*	*Promovarea*	*Preţ*	*Concurenţi*
Computer						

Timp de lucru: 50 minute



Schemă recapitulativă

Concurenţă perfectă
Concurenţă imperfectă

→ Concurenţă →

Concurenţă directă
Concurenţă indirectă

↓

Analiza concurenţei

Identificarea concurenţilor
Stabilirea obiectivelor concurenţilor
Determinarea strategiilor concurenţilor
Identificarea punctelor tari şi punctelor slabe
Anticiparea reacţiei concurenţilor
Identificarea concurenţilor ce pot fi atacaţi şi a celor ce trebuie evitaţi

↓

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

↓

Determinarea punctelor tari şi slabe ale propriei oferte

REZUMAT

Concurenţa este un mod de manifestare a economiei de piaţă, în care pentru un bun omogen şi substitutele sale, existenţa unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenţei prezintă interes pentru toţi actorii pieţei: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câştigul net să fie cel mai bun.Iar acţiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci şi de acţiunile concurenţilor ei.

În funcţie de numărul de concurenţi şi gradul de diferenţiere al produselor întâlnim:

- concurenţa perfectă
- concurenţa imperfectă

În funcţie de nevoile satisfăcute întâlnim:

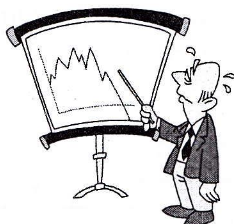
- concurenţa directă
- concurenţa indirectă

Analiza concurenţei presupune: identificarea concurenţilor, stabilirea obiectivelor concurenţilor, determinarea strategiilor concurenţilor, identificarea punctelor tari şi a punctelor slabe, anticiparea reacţiilor concurenţilor, identificare concurenţilor ce vor fi atacaţi şi a celor ce vor fi evitaţi.

Identificarea concurenţilor se bazează pe utilizarea de surse diverse externe sau interne.

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor se poate realiza cu ajutorul unei fişe de identitate care oferă informaţii diverse despre concurenţi.

Determinarea punctelor tari şi a punctelor slabe ale propriei oferte se realizează cu ajutorul analizei SWOT.



Verificaţi-vă cunoştinţele!

1. Precizaţi categoriile de concurenţă existente pe piaţă.
2. Exemplificaţi concurenţa directă şi indirectă.
3. Identificaţi etapele ce trebuie parcurse pentru a analiza concurenţa.
4. Enumeraţi sursele interne şi externe utilizate în identificarea concurenţilor.
5. Precizaţi ce elemente trebuie să cuprindă o fişă de identitate a concurenţilor.
6. Determinaţi elementele ce pot constitui punctele tari şi punctele slabe ale unei firme.
7. Precizaţi componentele unei analize SWOT.
8. Pe orizontală şi verticală veţi găsi 12 termeni specifici mediului concurenţial.Care sunt aceştia?

S	W	O	T	A	L	I	D	E	R	B
C	D	L	E	F	G	H	I	J	K	L
M	N	I	O	P	R	S	O	T	U	V
X	Y	G	A	B	C	P	F	E	F	G
V	C	O	N	C	U	R	E	N	T	A
S	D	P	F	G	H	E	R	I	J	N
K	L	O	Y	X	C	T	T	S	V	A
W	E	L	R	T	Z	U	A	A	I	L
M	O	N	O	P	O	L	O	P	A	I
S	D	F	S	E	G	M	E	N	T	Z
C	O	M	P	E	T	I	T	I	V	A
Y	X	A	V	A	N	T	A	J	C	V

9. Înlocuind cifrele cu litere veţi descoperi pe verticală (A-B) numele capitolului parcurs, iar pe orizontală termeni legaţi de acesta.

A

							1	12	1	2	11	1	13	
	7	14	7	9	11	8	2	4	11	1	11	14		
		7	15	10	9	11	1							
							3	4	19	10	9			
					7	3	4	18	7	14	7	3		
							5							
						16	1	9	6	1				
							6	10	9	10	9	10		
						16	7	2	7	14	7	3		
					6	7	2	6	8	9	10	2	11	1
							6							
						14	8	2	6	11	10			
						14	9	10	11					
						17	10	18	16	10	2	11		
					18	10	2	10	9	4	6	1		
			6	1	3	4	11	1	11	10				
2	4	17	1	19	10	14	4	1	11	1				
							1							
					2	10	3	7	4	1	3	1		
							1	2	1	3	4	5	1	

B

10. Relaţia dintre două firme, care realizează pantofi de damă, reprezintă:
   a. concurenţă directă
   b. concurenţă indirectă
   c. concurenţă laterală
   d. concurenţă neloială

11. Cota relativă de piaţă a unei firme:
   a. se calculează prin raportarea propriei sale cote de piaţă la cea a celui mai important concurent
   b. exprimă ponderea ce îi revine acesteia în piaţa produsului sau a grupei de produse din care face parte
   c. este un indicator de exprimare a structurii pieţei
   d. se calculează prin raportarea volumului de vânzări al firmei la vânzările totale ale produsului pe piaţa respectivă

12. Teatrele şi cinematografele dintr-o localitate sunt în relaţii de:
   a. concurenţă neloială
   b. concurenţă implicită
   c. concurenţă directă
   d. concurenţă indirectă

13. Vânzarea produselor la un preţ inferior costurilor de producţie reprezintă:

a. o formă de concurenţă imperfectă,
b. o formă de concurenţă neloială;
c. o modalitate de promovare a vânzărilor,
d. o expresie a politicii de preţ a firmei.

14. Piaţa produselor cosmetice a crescut în 2006 cu 10% în timp ce vânzările unei firme producătoare au crescut cu 15%. Cota de piaţă a firmei, în decursul anului 2006:

a. a scăzut;
b. s-a menţinut,
c. a crescut,
d. nu s-a modificat semnificativ.

15. Cota de piaţă a firmei X era în 2006 de 18%, iar a principalului său concurent de 30%. Care a fost cota relativă de piaţă a firmei X în 2006?

a. 0,53
b. 0,62
c. 0,60
d. 0,75

16. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 2500 RON pe o piaţă totală de 30000 RON. În perioada curentă aceste vânzări cunosc o creştere de până la 3500 RON, în condiţiile în care volumul vânzărilor totale rămâne neschimbat.

Să se determine: cota de piaţă absolută în perioada de bază şi în perioada curentă.

17. La nivelul primei jumătăţi a anului 2005, valoarea totală a tranzacţiilor pe piaţa românească a autovehiculelor de import a fost estimat la 1765 milioane EURO. Potrivit suplimentului ProSport a revistei Capital, primele 10 locuri în topul vânzărilor autoturismelor import-mărci, erau ocupate de:

Nr. Crt	*Marca*	*Unit. vândute*	*Valoare aprox./autoturism (EURO)*
1	Renault	14343	12000
2	Skoda	8901	15000
3	VW	7076	16000
4	Peugeot	6133	15500
5	Ford	3177	13000
6	Opel	2944	15000
7	Fiat	2852	12000
8	Chevrolet	2465	10000
9	Hyundai	2452	12000
10	Citroen	1823	13000

Pe baza acestor date să se calculeze cota relativă pe piaţa românească a celor 10 producători de automobile.

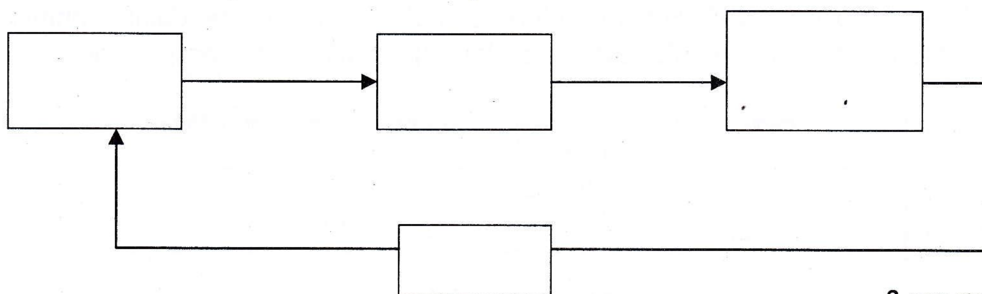
Test de evaluare a cunoştinţelor

1. Realizaţi corelaţiile corecte între elementele din cele două coloane:

1. Monopol 2. Oligopol 3. Concurenţa monopolistă 4. Monopson 5. Oligopson	a. Situaţie în care există un singur cumpărător al unui bun economic. b. Situaţie în care există un singur vânzător al unui bun economic. c. Situaţie în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic. d. Situaţie în care există mulţi vânzători de bunuri total diferite e. Situaţie în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic

....5 puncte

2. Completaţi următoarea schemă cu elementele corespunzătoare:
Prelucrarea informaţiilor
Feed back
Colectarea informaţiilor
Difuzarea şi utilizarea informaţiilor



....2 puncte

3. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 9400 RON pe o piaţă totală de 98000 RON. În perioada curentă aceste

vânzări cunosc o creştere de până la 12500 RON, în condiţiile în care volumul vânzărilor totale creşte cu 5%.

Să se determine: cota de piaţă absolută a firmei X în perioada de bază şi în perioada curentă.

....2 puncte

Exemplificarea unui pachet de evaluare a competenţei

Activitate: Lucrezi într-un compartiment de marketing într-o firmă de exerciţiu. Analizează concurenţa pe piaţa virtuală a firmei de exerciţiu.

U.C.9 Mediul concurenţial al afacerilor

C.1. Analizează concurenţa pe piaţă

	Criterii de performanţă	Precizări privind aplicabilitatea criteriilor de performanţă	Probe de evaluare
a	Identificarea concurenţilor	• studierea directă a pieţei • publicaţii de specialitate • Internet • alte modalităţi mass media	Probe practice/scrise /orale
b	Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor	• din punct de vedere a preţurilor • diversităţii sortimentale • calităţii • segmentelor de consumatori • cotei de piaţă • nivelului tehnologic etc	Probe practice/scrise /orale
c.	Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin comparea acesteia cu cea a concurenţilor	Compararea: • preţurilor proprii cu cele ale concurenţilor • structurilor sortimentale • nivelurilor calitative • cotelor de piaţă • segmentelor de consumatori • nivelurilor tehnologice	Probe practice/scrise /orale

Pe parcursul semestrului întâi, realizaţi o analiză completă a mediului concurenţial al firmei voastre de exerciţiu. Rezultatele vor fi incluse într-un portofoliu care va cuprinde:

1. Sursele folosite pentru a identifica concurenţii.
2. Concurenţii existenţi pe piaţa românească.

3. Evaluarea ofertei concurenţilor principali: preţ, calitate, sortiment, segmente de consumatori, cota de piaţă, nivel tehnologic.
4. Analiza SWOT a propriei firme: puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări.

Evaluatorul va evalua elevul pe parcursul unui semestru folosind o fişă de observare în care va nota rezultatul evaluării.

Fişa de observare

Nume candidat:

Nume evaluator:

U.C.9: Mediul concurenţial al afacerilor

C.1 : Analizează concurenţa pe piaţă.

NR. CRT.	CERINŢE		REZULTATUL EVALUĂRII	DATA
a	Identificarea concurenţilor	Surse	DA sau (√) NU sau (X)	
		Concurenţi	DA sau (√) NU sau (X)	
b	Evaluarea ofertei concurenţilor principali	Preţ	DA sau (√) NU sau (X)	
		Calitate	DA sau (√) NU sau (X)	
		Sortiment	DA sau (√) NU sau (X)	
		Segmente de consumatori	DA sau (√) NU sau (X)	
		Cota de piaţă	DA sau (√) NU sau (X)	
		Nivel tehnologic	DA sau (√) NU sau (X)	
c	Analiza SWOT a propriei firme	Puncte tari	DA sau (√) NU sau (X)	
		Puncte slabe	DA sau (√) NU sau (X)	
		Oportunităţi	DA sau (√) NU sau (X)	
		Ameninţări	DA sau (√) NU sau (X)	

Activităţi practice – firma de exerciţiu

NU UITAŢI !.

În orele de laborator tehnologic, atunci când lucrăm în cadrul firmei de exerciţiu:

- lucrăm în echipe; conducătorul echipei se bazează pe fiecare membru al echipei să îşi îndeplinească sarcina în mod corespunzător;
- nu avem deseori şansa de a alege oamenii cu care lucrăm; s-ar putea să ne displacă, iar ei să nu ne placă pe noi;
- munca în echipă presupune îndeplinirea sarcinii indiferent de ce părere avem despre oamenii cu care lucrăm;
- cerem ajutorul atunci când avem nevoie, oferim ajutor de câte ori avem posibilitatea.



ACTIVITATEA 1

Realizaţi fişa de identitate a firmei voastre de exerciţiu.
Utilizaţi următorul model:

1	Card de identitate	Nume Adresa	
2	Forma organizatorică	Firma are forma juridică de.... Firma este autonomă din punct de vedere juridic? Firma face parte dintr-un grup?	
3	Forma de proprietate	Cine conduce firma? Care sunt proprietarii firmei?	
4	Istoricul firmei	Firma a fost înfiinţată în anul Fondatorii firmei au fost Evenimente cheie în viaţa firmei	
5	Dimensiunea firmei	Numărul punctelor de lucru Numărul personalului Cifra de afaceri	
6	Activitatea firmei	Obiect de activitate Alte activităţi desfăşurate	

		Activităţi la nivel internaţional	
7	Valorile firmei	Valori promovate de firmă Misiunea firmei Atitudinea faţă de mediu	

Timp de lucru: 4 săptămâni



ACTIVITATEA 2

Un concurent este o firmă care are în vedere aceleaşi categorii de clienţi ca şi voi sau încearcă să satisfacă aceleaşi nevoi ale clienţilor ca şi voi. Pe baza informaţiilor accesibile pe pagina www.roct.ro precum şi pe baza corespondenţei de afaceri identificaţi concurenţii firmei voastre de exerciţiu şi analizaţi factorii din tabelul de mai jos:

Analiza mediului concurenţial al firmei de exerciţiu......

Concurentul	Diversitatea sortimentală	Segmente de consumatori	Nivel calitativ	Promovarea	Preţul

Timp de lucru: 4 săptămâni

CAPITOLUL 2

COMPETITIVITATE ÎN MEDIUL DE AFACERI

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competenţe:

UC 9 – C2. Analizează modalităţile de a fi competitiv în mediul de afaceri

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii

Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei



CUVINTE CHEIE

furnizori	obiective
preţuri	motivare
calitate	clienţi
comparare	calitate

UC 9

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

C2. Analizează modalităţile de a fi competitiv în mediul de afaceri

CONŢINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENŢELOR

- Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor: observare, compararea ofertei furnizorilor cu obiectivele proprii, analiza preţurilor, analiza calităţii, aprecierea credibilităţii furnizorilor;
- Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii: măsuri de formare continuă a personalului, motivarea personalului, modernizarea tehnologiei, măsuri de reducere a costurilor, îmbunătăţirea continuă a calităţii;
- Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienţilor.

2.1. Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Practicile de aprovizionare pot să exercite un impact major asupra poziţiei generale pe care o are firma pe piaţă.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale şi a cantităţilor necesare. Agentul economic trebuie să îşi fixeze atât obiective cât şi strategii anticoncurenţiale.

Concurenţa este unul dintre factorii determinanţi în succesul sau eşecul unei firme. Mediul concurenţial este vast.

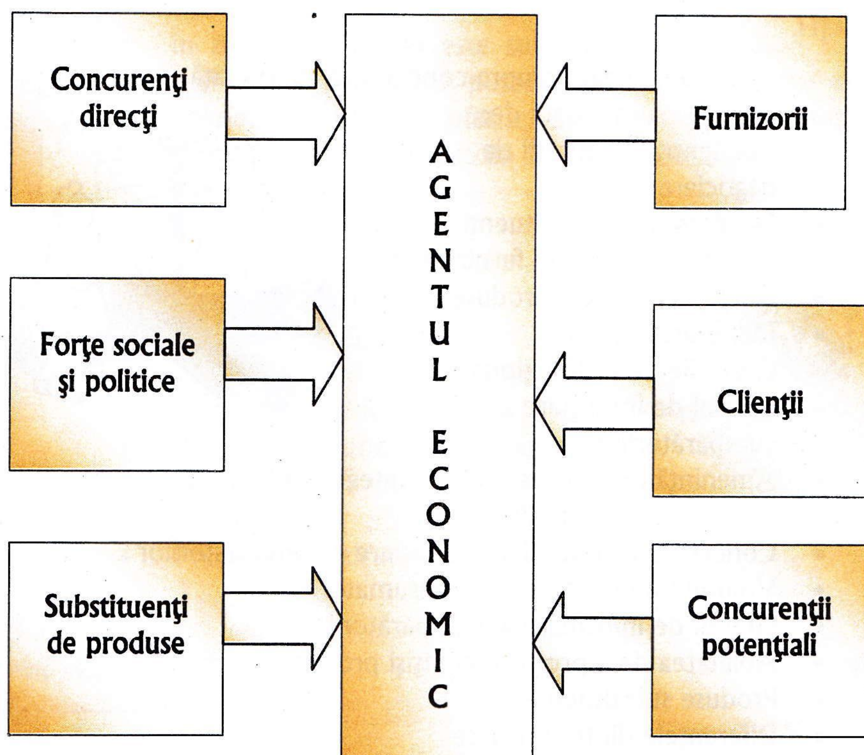


Fig. 2.1.1 Principalii concurenţi ai întreprinderii

Ştiaţi că...

O firmă îşi poate îmbunătăţi poziţia pe piaţă dacă poate să achiziţioneze la costuri mai mici, iar nivelul de calitate al produselor achiziţionate îndeplineşte cerinţele firmei.

REŢINEŢI

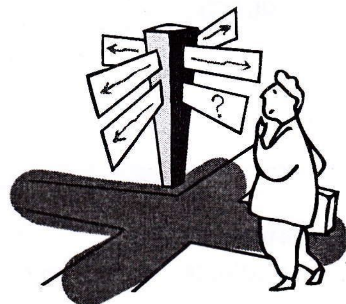
Înainte de a realiza selecţia furnizorilor, întreprinderea trebuie să îşi fixeze obiectivele pe care le ţinteşte:

- Creşterea profitului
- Satisfacerea cerinţelor consumatorului
- Creşterea cotei de piaţă
- Creşterea fluxului de numerar
- Progresul tehnologic

NU UITAŢI !.

Există cinci forţe care acţionează asupra concurenţei pe o piaţă.

➢ Puterea furnizorilor este dată de:



- Concentrarea puterii de negociere
- Furnizarea de substituenţi
- Volumul producţiei furnizorilor
- Diferenţele dintre produse
- Identitatea mărcii
- Costurile de redirecţionare
- Gradul de informare al cumpărătorilor
- Ameninţările reprezentate de integrarea în aval.

➢ Puterea cumpărătorilor este dată de:

- Concentrarea puterii de negociere a consumatorilor
- Volumul de producţie al consumatorilor
- Gradul de informare al cumpărătorilor
- Abilitatea de a produce ei înşişi produsul
- Produse substituente
- Diferenţele dintre produse

➢ Gradul de rivalitate este dat de:

- Diferenţele dintre produse
- Identitatea mărcii
- Costurile de redirecţionare
- Concurenţii diverşi
- Barierele la părăsirea pieţei

➢ Barierele la intrarea pe piaţă:

- Economii de scară
- Diferenţele între produse
- Identitatea mărcii
- Capitalurile necesare
- Accesul la reţeaua de distribuţie
- Politicile guvernamentale

➢ Ameninţările substituenţilor:

- Numărul alternativelor
- Eficienţa economică a alternativelor
- Costurile de redirecţionare
- Sensibilitatea la preţ a clienţilor

RETINEȚI

În zilele noastre nu este suficient doar să aflăm ce doreşte clientul şi să îl anunţăm că-i putem satisface cerinţele, ci trebuie să fim superiori alternativei oferite de concurenţii noştri. Un rol important în lupta concurenţială îl joacă modalitatea de selecţie a furnizorilor.

➢ Criterii de selecţie a furnizorilor:

- Reputaţia sau imaginea
- Publicitatea cumulativă
- Aspectul exterior al unui produs
- Ambalajul şi etichetele
- Vechimea în domeniul de activitate
- Cota de piaţă
- Lista clienţilor
- Preţurile practicate



Vorbiţi despre

.....Rolul jucat de furnizori în activitatea agentului economic.

Căutaţi!

Dacă doriţi informaţii suplimentare, căutaţi pe INTERNET la adresele: www.marketingviral.ro sau prin motorul de căutare www.google.com

NU UITAŢI !.

Pentru a fi competitive pe piaţă, firmele trebuie să comparare oferta furnizorilor cu obiectivele proprii, să analizeze preţurile, să analizeze calitatea produselor pe care le oferă şi să aprecieze credibilitatea furnizorilor.

➢Criterii de selecţie a ofertelor furnizorilor:

- Nivelul preţurilor – nivelul preţurilor pentru sortimentele de produse este adesea asociat cu sensibilitatea la preţ a cumpărătorilor.
- Caracteristicile produselor – sunt legate de complexitate tehnologică şi de procesele de producţie.

- Materialele folosite – calitatea sortimentului de produse este semnificativ diferenţiată după calitatea materiilor prime şi materialelor.
- Ambalajul – sortimentele de produse se pot diferenţia după modul de ambalare şi livrare ulterioară.
- Performanţa produsului – diferenţele de performanţă, cum ar fi clasa de presiune, economia de combustibil şi acurateţea, sunt legate de tehnologia şi designul sortimentelor de produs şi reflectă adesea diferenţele de cercetare – dezvoltare.
- Produse şi servicii sau echipament auxiliar – distincţia dintre un produs şi produsele sau serviciile auxiliare este adesea un indicator cheie al sensibilităţii preţurilor, diferenţierii costurilor de înlocuire şi lanţului valoric necesar pentru a le oferi.

➢Politici de aprovizionare prin întărirea puterii de negociere cu furnizorii:

- Alegerea furnizorilor care sunt competitivi unul faţă de altul;
- Creşterea puterii de negociere prin menţinerea unui număr de surse suficient de mare pentru a asigura concurenţa, dar şi îndeajuns de mic încât firma să reprezinte un cumpărător important pentru fiecare sursă;
- Modificarea în timp a valorii contractelor acordate furnizorilor, pentru a avea garanţia că nu se consideră îndreptăţiţi la o anumită proporţie de comenzi de aprovizionare;
- Solicitarea, din când în când, de oferte de la furnizori noi, atât pentru a testa preţurile de pe piaţă, cât şi pentru a obţine date informative de natură tehnologică;
- Urmărirea dezvoltării tehnologiei.

Ştiaţi că...

Aprecierea credibilităţii furnizorilor se face pe baza următoarelor informaţii:

- ➢ Cifra de afaceri
- ➢ Cota de piaţă
- ➢ Rentabilitatea
- ➢ Cash-flow-ul
- ➢ Programele de investiţii
- ➢ Capacitatea tehnică şi de producţie
- ➢ Siguranţa livrării
- ➢ Servicii de reparaţii

Ştiaţi că...

***Cash-flow** reprezintă fluxul de lichidităţi al unei afaceri, calculat ca diferenţă între încasări şi cheltuieli curente.*

SFAT

Un bun întreprinzător este şi un bun negociator. Indiferent că puneţi bazele unei noi întreprinderi sau conduceţi o firmă mai veche, va trebui să studiaţi piaţa

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 1

Alegeţi împreună o piaţă. Alegeţi o firmă care acţionează pe piaţa respectivă şi încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Determinaţi puterea furnizorilor firmei respective.
2. Determinaţi puterea cumpărătorilor.
3. Care este gradul de rivalitate pe piaţa respectivă?
4. Există bariere la intrarea pe piaţă?
5. Există ameninţări ale substituenţilor?

Timp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

Aplicaţia nr. 2

Unul din prietenii voştri încearcă să se lanseze pe piaţă cu un produs local.El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieţei în vederea selectării furnizorilor.Analiza poate cuprinde:

1. Identificarea furnizorilor.
2. Stabilirea criteriilor de selecţie a furnizorilor şi a ofertelor acestora.

Timp de lucru: 50 minute



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

Ştiaţi că...

Învăţarea experienţială:

- Asigură o implicare activă a cursantului (nu este un receptor pasiv)
- Se bazează pe experienţele cursantului.
- Relaţionează exerciţiile propuse în cadrul programului la experienţele participanţilor, trecute sau potenţial-viitoare.
- Creează o atmosferă de rezolvare a problemelor.
- Asigură un dialog activ între cursant şi formator.
- Implică reflecţia activă (învăţarea este eficientă după ce reflectăm asupra situaţiei la care am participat).
- Este o învăţare bazată pe percepţie, nu pe teorie - învăţarea experienţială stimulează abilităţile cursanţilor de a motiva şi explica un subiect, din perspectivă proprie, decât să recite „operele" unui expert în domeniu.

2.2. Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii

2.2.1 Formarea şi perfecţionarea angajaţilor – are drept scop identificarea, aprecierea, şi facilitarea dezvoltării competenţelor acestora, permiţând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

RETINEŢI

Perfecţionarea angajaţilor diferă de la individ la altul, în funcţie de nevoile identificate:

- După ce un angajat a fost numit pe un post, sunt folosite câteva tipuri de instruire prin care i se permite să îşi actualizeze abilităţile.
- Pentru unii, accentul cade pe instruirea tehnică (persoana este ajutată să îşi îmbunătăţească abilităţile de folosire a echipamentelor sau programelor tehnice).
- Pentru alţii, instruirea implică abilităţi interpersonale (abilitatea de a munci cu alţii) sau cognitive (abilitatea de a gândi clar, de a planifica sau de a rezolva probleme).

Obiectivele formării şi perfecţionării angajaţilor sunt:

- Ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanţă în realizarea muncii lor;
- Pregătirea lor pentru evoluţia viitoare a locurilor de muncă.

Metode şi tehnici de formare şi perfecţionare a personalului:



- Rezolvarea de probleme
- Studiile de caz
- Prezentările
- Demonstraţia
- Filmele şi tehnica video
- Discuţia în cadrul grupului
- Exerciţii de lucru cu documente
- Interpretarea de roluri
- Jocurile
- Incidentele critice
- Simulările
- Învăţarea experienţială out-door

Măsurile de instruire şi perfecţionare a angajaţilor se realizează printr-o planificare eficientă care să fie integrată în politica generală a firmei în domeniu şi să fie precedate de o evaluare a posturilor şi persoanelor care le ocupă din punct de vedere al compatibilităţii cunoştinţelor, abilităţilor şi atitudinilor necesare şi deţinute.

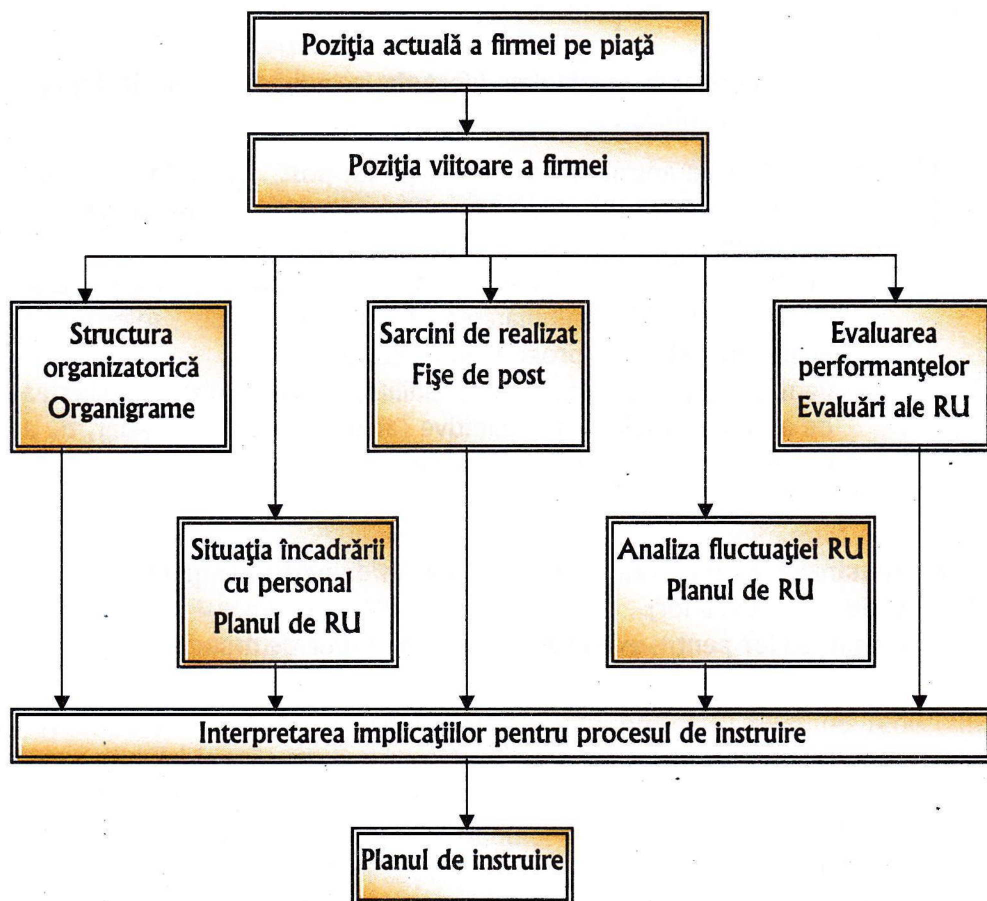


Figura nr. 2.2.1 – Planificarea instruirii (după Cornescu şi colab., 2004)

2.2.2 Motivarea personalului

Motivarea are drept scop stimularea angajaţilor în obţinerea de performanţe, prin recompense financiare şi nonfinanciare consistente, echitabile şi motivante. Datorită faptului că indivizii sunt unici, atunci şi tehnicile motivaţionale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ.

Elaborarea unei strategii privind motivația personalului parcurge cinci etape:



- analiza teoriilor motivaționale
- studierea obiectivelor strategice ale firmei
- elaborarea variantelor de strategii motivaționale
- realizarea de consultări la toate nivelele managementului, precum și între management și subordonați, în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivațională elaborată și alegerea variantei care va fi implementată
- aplicarea și reevaluarea permanentă a strategiei motivaționale

SISTEMUL DE RECOMPENSE

- **RECOMPENSE INDIRECTE**
- **RECOMPENSE DIRECTE**
  - Salariul de bază
  - Salariul de merit

Programe de protecție	Plata timpului nelucrat	Servicii și alte recompense	Sistemul de stimulente	Plată amânată
• Asigurări medicale • Asigurări viață • Asigurări accidente • Pensii • Ajutor șomaj • Prime de pensionare	• Concedii odihnă • Sărbători legale • Concedii medicale • Aniversări • Stagiul militar • Pauza de masă • Timpul de deplasare	• Facilități pentru petrecerea timpului liber • Mașină de serviciu • Plata școlarizării • Concedii fără plată • Echipament protecție • Mese gratuite	• Premii • Comisioane • Salariu pe bucată (acord direct) • Sporuri la salariu • Cumpărarea de acțiuni • Participarea la profit	• Planuri de economii • Participare la profit • Circuite de întrajutorare • Cumpărarea de acțiuni

Figura nr. 2.2.2. – Recompensarea angajaților (după Cornescu și colab., 2004)

Ştiaţi că...

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense.

Principiile sistemelor de salarizare:

- Salariul reprezintă un preţ plătit pentru factorul muncă şi este necesar să se stabilească prin mecanismele pieţei;
- Principiul negocierii salariilor;
- Principiul salariilor minime;
- Principiul la muncă egală, salariu egal;
- Principiul liberalizării salariilor;
- Salarizare după: cantitatea muncii, calitatea muncii, nivelul de calificare, condiţii de muncă;
- Caracterul confidenţial al salariului.

Motivarea nonfinanciară include acţiuni cum sunt:

- Realizarea unui climat de valorizare a muncii bine făcute (lauda din partea superiorului, diplome, medalii, semne distinctive în echipamentul de lucru);
- Construirea unor finaluri de carieră constructive;
- Realizarea situaţiilor concurenţiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor pentru a solicita întregul potenţial productiv al angajatilor;
- Eliminarea barierelor birocratice, organizatorice şi a celor legate de condiţiile de muncă;
- Asigurarea competiţiei intraorganizaţionale între indivizi şi grupuri pe baza definirii clare a criteriilor şi obiectivelor în conformitate cu un regulament prestabilit care să conducă simultan la potenţarea cooperării.



Personalul nu poate lucra la capacitate maximă fără să fie stimulat în vreun fel de conducerea întreprinderii. Cele mai folosite tipuri de recompense includ: banii, beneficiile, gratuităţile, premiile şi planurile de participare a salariaţilor la beneficiile firmei.

- *Banii* – salariile personalului pot atinge şi 50% din costurile unei companii şi reprezintă principala cauză a insatisfacţiei salariaţilor. O firmă trebuie să fie capabilă să justifice salariile ca parte a filosofiei de recompense. Întrucât banii reprezintă partea tangibilă a unui sistem de

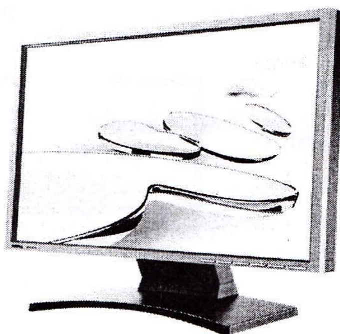
compensare, organizaţiile îi folosesc pentru a arăta angajaţilor cum sunt apreciate performanţele.

- *Beneficiile* – se mai numesc şi compensaţii indirecte. Majoritatea angajaţilor au învăţat să întrebe despre beneficii la fel de simplu şi direct cum întreabă de salariu pentru o nouă slujbă.
- *Gratuităţile* – sunt oferite doar unora dintre angajaţi. Acestea se referă în general la: accesul la parcările rezervate, case de vacanţă, cluburi etc.
- *Premiile* - se folosesc pentru a recunoaşte şi încuraja munca angajaţilor. Uneori sunt şi în bani, dar cel mai adesea sunt simboluri de genul *„angajatul anului"*.
- *Sistemul de participare la împărţirea profitului* – cele mai cunoscute tipuri ale acestui sistem numără: plata pe unităţi de produs, plata pe creşterea de productivitate, comisioanele etc.

2.2.3 Modernizarea tehnologiei şi măsuri de reducere a costurilor

Pe pieţele caracterizate prin dinamică accentuată a produselor, modernizarea lor este un proces neîntrerupt. Firmele îşi îmbunătăţesc tehnologiile şi produsele cu scopul de a stimula migrarea cererii către articole cu o valoare mai mare. O problemă importantă o reprezintă eşalonarea în timp a execuţiei modificărilor, în aşa fel încât aceasta să nu aibă loc prea devreme (ar afecta vânzările curente) sau prea târziu (după ce concurenţa şi-a câştigat un renume puternic pentru echipamentele mai performante).

Problema este dacă revizuirea liniei tehnologice trebuie să se facă treptat sau radical, într-o singură etapă. O revizuire treptată permite firmei să observe modul în care clienţii şi distribuitorii săi reacţionează la schimbările produse. Modernizarea treptată solicită în mai mică măsură fluxul de numerar al firmei. Principalul dezavantaj este dat de faptul că permite concurenţilor să ia cunoştinţă de schimbările produse şi să treacă la reproiectarea liniilor proprii.





Capacitatea agentului economic de a se menţine pe poziţii înalte este dată de capacitatea acestuia de a ţine pasul cu progresul tehnic şi tehnologic. Viitorul înseamnă tehnologie.

Îmbunătăţirea continuă a calităţii

Una dintre cele mai importante modalităţi de evidenţiere a unei întreprinderi o constituie îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor/serviciilor proprii, în comparaţie cu cele ale concurenţei.

Pentru a realiza acest lucru ea trebuie să realizeze produsele la nivelul dorit de consumatori şi chiar să depăşească nivelul respectiv.



Aşteptările consumatorilor sunt determinate de:

- Experienţele lor anterioare;
- Comunicaţiile în legătură cu produsul/serviciul în cauză;
- Publicitatea făcută de firma producătoare.

Ştiaţi că...

Principalul beneficiar al calităţii este firma care o furnizează.
Percepţie > Aşteptări = Încântare
Percepţie < Aşteptări = Dezamăgire
Calitate = Client încântat.

Costurile calităţii necorespunzătoare :

- Pierderea unor clienţi;
- Refacerea produsului pentru a ajunge la varianta corespunzătoare;
- Efecte interne, scăderea moralului.



„O lucrare trebuie să fie făcută bine la timp, de prima dată şi de fiecare dată."

Aplicații

Aplicația nr. 3

Unul din prietenii voştri are o firmă ce produce produse locale (brânzeturi). El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize în vederea identificării modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii. Analiza poate cuprinde:

1. Modalităţi de perfecţionare a angajaţilor.
2. Identificarea posibilităţilor de motivare a angajaţilor.
3. Propuneri de modernizare a tehnologiei.
4. Măsuri de reducere a costurilor.
5. Măsuri de îmbunătăţire a calităţii.

2.3. Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea

2.3.1. Studierea comportamentului de consum al clienţilor

Orientarea spre client este o garanţie ştiinţifică solidă pentru succesul şi menţinerea unei firme pe piaţă.

RETINETI

Orientarea spre client înseamnă identificarea şi analiza continuă şi cuprinzătoare a aşteptărilor clienţilor, transpunerea acestora în realizarea produselor şi serviciilor, în modul de desfăşurare a interacţiunii cu clienţii, cu scopul dezvoltării şi menţinerii unor relaţii pe termen lung şi economic avantajoase pentru client.

Orientarea întreprinderii spre nevoile consumatorilor, impune cunoaşterea temeinică, urmărirea sistematică şi anticiparea dorinţelor acestora pe baza unui instrumentar ştiinţific de cercetare.



Pentru a identifica nevoile clienţilor, firmele trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine cumpără ?
- Ce cumpără ?
- De ce cumpără ?
- Cum cumpără ?
- Când cumpără ?
- De unde cumpără ?
- Cât de des cumpără ?



RETINEŢI

Comportamentul consumatorului este definit ca: „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obţinerea şi utilizarea de bunuri şi servicii, în vederea satisfacerii nevoilor actuale şi viitoare, incluzând procesele decizionale care preced şi determină aceste acte"

(Sursa : I. Cătoiu, N. Teodorescu – Comportamentul consumatorului. Teorie şi practică, Edit. Economică, Bucureşti, 1997)

Ştiaţi că...

Pentru a câştiga pieţele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conştiente de necesitatea creării clientelei şi nu de crearea produsului. Clienţii cumpără de la firmele care oferă cumpărătorilor cea mai mare valoare. Consumatorii îşi formează anumite opinii despre valoarea ofertelor de piaţă şi iau deciziile de achiziţie în funcţie de aceste opinii.

RETINEŢI

Satisfacţia consumatorului depinde de rezultatele utilizării produsului raportate la aşteptările sale. Dacă performanţele produsului nu corespund aşteptărilor sale, consumatorul va fi nemulţumit.

Vorbiţi despre

Cum îşi creează consumatorii aşteptările?

Ştiaţi că...

Aşteptările se bazează pe experienţele trecute, pe opiniile prietenilor, pe informaţiile şi promisiunile ofertantului şi ale concurenţilor de pe piaţa respectivă.

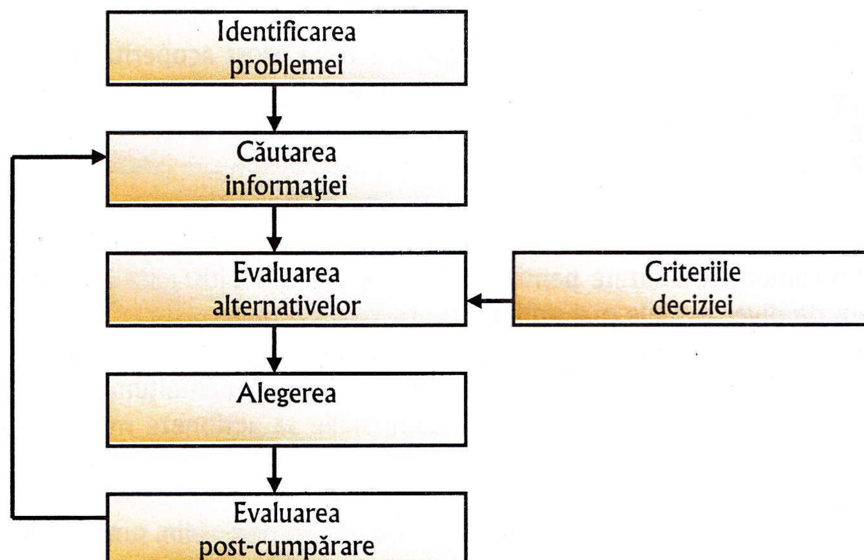


Fig. 2.3.1. Procesul de adoptare a deciziei

- Identificarea nevoii nesatisfăcute este prima fază a deciziei de cumpărare. Această dorinţă nesatisfăcută poate să apară ca urmare a unor stimuli interni sau externi, ce pot fi de natură: *demo-economică, psihologică, sociologică, de marketing mix* (produs, preţ, distribuţie, promovare).
- Căutarea informaţiei şi identificarea alternativelor este etapa următoare recunoaşterii existenţei unei nevoi nesatisfăcute. De obicei, dacă motivul este puternic şi obiectul ce satisface nevoia se află la îndemâna sa, cumpărătorul va fi tentat să-l cumpere imediat. Dacă motivaţia este slabă, consumatorul stochează nevoia în memorie, ea urmând să fie reactivată când informaţiile procurate vor permite delimitarea unor alternative de satisfacere a ei.
- Evaluarea alternativelor, reprezintă, baza deciziei de cumpărare. Setul de alternative pe care consumatorul le obţine este evaluat mental, filtrându-se informaţiile achiziţionate prin prisma structurii proprii de valori şi convingeri.
- Alegerea alternativei şi adoptarea deciziei sunt rezultanta evaluării şi se concretizează în cumpărarea propriu-zisă.

Întreprinderea poate obţine avantaje concurenţiale concentrându-se pe

nişe de piaţă

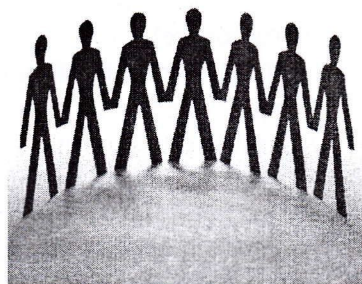


A găsi o nişă înseamnă a repera o zonă prost acoperită şi în care se poate introduce o ofertă de produse

2.3.2 .Urmărirea şi satisfacerea nevoilor clientului

Instrumentele utilizate pentru a urmări şi măsura satisfacţia clientului sunt extrem de diverse. Cele mai utilizate sunt:

- Sugestiile şi reclamaţiile – o firmă orientată spre client le dă acestora posibilitatea de a-şi exprima părerile şi nemulţumirile. Aceste procedee, nu numai că ajută companiile să acţioneze mult mai rapid pentru a rezolva problemele, dar oferă firmelor multe idei pentru a-şi îmbunătăţi produsele şi serviciile.
- Analiza satisfacţiei clientului – firmele responsabile sunt preocupate de analiza permanentă a satisfacţiei clientului prin intermediul studiilor pe care le fac. Ele trimit chestionare sau telefonează unui eşantion de clienţi care au achiziţionat recent produse, pentru a afla care sunt reacţiile lor legate de performanţele.
- Testul cumpărătorilor fictivi – firma angajează oameni care să joace rolul de cumpărători ai unui produs şi apoi să-şi expună opiniile în legătură cu achiziţia .





Satisfacţia clientului nu trebuie să fie doar un obiectiv, ci şi un factor esenţial al succesului

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 4

Comportamentul consumatorului – jurnal de campanie

Obiective

1. A crea consumatori mai conştienţi.
2. A dezvolta cunoaşterea de sine a elevilor.
3. A crea o atitudine conştientă faţă de mediu.

Mod de lucru

Ţine-ţi un jurnal a ceea ce cumpăraţi timp de o lună. Acest jurnal are rolul de a te face să înţelegi mecanismul propriilor cumpărături, îţi dă şansa să reacţionezi şi să îţi modifici obiceiurile de cumpărare.

Pentru cel puţin 10 din cele mai mari cumpărături din ultima perioadă (cel mult un an) analizează factorii ce te-au influenţat în procesul de cumpărare.Atenţie mărită la: influenţele culturale, familiale, stilul de viaţă, situaţionale, demografice, de personalitate. De ce ai cumpărat Tide şi nu Ariel? De ce ai ales educaţia şi de ce această şcoală?

Monitorizează deşeurile din ultima săptămână. Câtă apă ai consumat? Câtă energie? Cât plastic? Câtă hârtie ce nu poate fi reciclată? Era posibil să eviţi o parte din acest consum? Putea fi folosit un alt tip de ambalaj? Foloseşte-ţi creativitatea pentru a face cât mai multă economie.

Prezintă rezultatele tale colegilor. Discutaţi pe baza analizei efectuate şi determinaţi căi de anticipare a nevoilor consumatorilor.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Schemă recapitulativă

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor	○ oferta furnizorilor, ○ analiza preţurilor, ○ analiza calităţii, ○ aprecierea credibilităţii furnizorilor.
Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei	○ formare continuă a personalului, ○ motivarea personalului, ○ modernizarea tehnologiei, ○ măsuri de reducere a costurilor, îmbunătăţirea continuă a calităţii.
Anticiparea nevoilor clienţilor	○ studierea comportamentului de consum al clienţilor.

Lectură suplimentară

Dumping (din limba engleză: to dump) descrie vânzarea unor produse sub preţul de producţie, de multe ori cu scopul de a elimina alţi concurenţi de pe piaţă. Termenul de dumping este actualmente mai des folosit în contextul comerţului internaţional şi semnifică exportul unor anumite mărfuri într-o anumită ţară la un preţ mult mai jos decât preţul pieţei din ţara respectivă (şi de multe ori sub costul de producţie al producătorilor din acea ţară).

Dumping-ul este o formă de concurenţă neloială şi este ilegal în multe economii de piaţă.

Legislaţia Uniunii Europene prevede: dumping-ul este o practică neloială ce se poate întâlni în cadrul relaţiilor comerciale externe ale Comunităţii Europene.

Un produs sau o marcă va fi considerat că face obiectul practicii de dumping dacă preţul său de export spre comunitate este mai mic decât un preţ comparabil pentru produsul similar, în cursul obişnuit al comerţului cum este stabilit pentru ţara exportatoare. Pentru protecţia contra practicilor de dumping şi subvenţiilor relative la importurile din ţările nemembre ale Comunităţii Europene a fost adoptat un regulament, care a relevat necesitatea ca măsurile de protecţie comercială de întreprins în caz de dumping şi subvenţii să fie întemeiate pe principii uniforme.

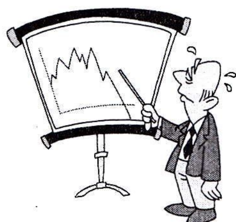
REZUMAT

Competitivitatea în mediul de afaceri este determinată prin selectarea ofertelor optime ale furnizorilor, identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii, anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale şi a cantităţilor necesare. Agentul economic trebuie să îşi fixeze atât obiective cât şi strategii anticoncurenţiale. Forţele care acţionează asupra concurenţei sunt: puterea furnizorilor, puterea cumpărătorilor, gradul de rivalitate, barierele la intrarea pe piaţă, ameninţările substituenţilor. Criterii de selecţie a ofertelor furnizorilor sunt: nivelul preţurilor, caracteristicile produselor, materialele folosite, ambalajul, performanţa produsului, produse şi servicii sau echipament auxiliar.

Formarea şi perfecţionarea angajaţilor are drept scop identificarea, aprecierea şi facilitarea dezvoltării competenţelor acestora, permiţând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

Pentru a câştiga pieţele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conştiente de necesitatea creării clientelei şi nu de crearea produsului.



Verificaţi-vă cunoştinţele!

Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care sunt principalii concurenţi ai întreprinderii?
2. De cine este dată puterea furnizorilor?
3. De cine este dată puterea consumatorilor?
4. Care sunt metodele şi tehnicile de formare şi perfecţionare a personalului?
5. Prezentaţi activitatea de motivare nonfinanciară.

Test de evaluare a cunoştinţelor

I. Apreciaţi cu adevărat (A) şi fals (F) următoarele enunţuri:

1. Diferenţele între produse reprezintă o barieră de intrare pe piaţă.
2. Nivelul preţurilor este un criteriu de selecţie a furnizorilor.
3. Caracteristicile produselor nu sunt legate de complexitatea tehnologică.
4. Firma înainte îşi selectează furnizorii şi pe urmă şi fixează obiectivele.
5. Perfecţionarea angajaţilor nu tine de nevoile individuale.

II. Asociaţi sistemele de recompensare din coloana A cu metodele de recompensare din coloana B

A Sisteme de recompense	B Metode de recompensare
1. Program de protecţie	a. premii, comisioane, sporuri de salarii, cumpărare de acţiuni,
2. Plata timpului nelucrat	b. facilităţi pentru petrecerea timpului liber, maşină de serviciu, mese gratuite,
3. Sistemul de stimulente	c. asigurării medicale, asigurări de viată, pensii, ajutor de şomaj,
4. Servicii şi alte recompense	d. concedii de odihnă, sărbători legale, concedii medicale.

Activităţi practice – firma de exerciţiu



ACTIVITATEA 1

În grupe a câte 5 elevi, realizaţi un proiect la o firmă de exerciţiu (sau la firma mamă a firmei voastre de exerciţiu) cu următoarea bază de lucru:

Descrierea afacerii

Firma Action Video Productions este o întreprindere mică ce se ocupă cu înregistrări video. Venitul său anual este de 130.000 $. Din momentul elaborării şi aplicării planului, întreprinderea şi-a mărit facilităţile, a angajat încă două persoane şi a realizat o creştere a volumului vânzărilor cu 15 % pe an.

Cerinţe:

Analizaţi mediul în care activaţi. Faceţi câteva aprecieri generale, care să vă permită să identificaţi punctele forte şi slăbiciunile firmei, oportunităţile şi ameninţările din mediu ce pot să vă afecteze activitatea şi care acţionează asupra abilităţii dumneavoastră de obţinere a avantajelor concurenţiale. Completaţi **fişa 1** cu rezultatele analizei.

INTERNE	
Puncte forte	Slăbiciuni
O competenţă anume? Resurse financiare adecvate? Aptitudini concurenţiale bune? O percepţie pozitivă din partea clienţilor? Un lider recunoscut pe piaţă? Strategii funcţionale bine concepute? Acces la economii de scară? Protejat de acţiunile concurenţiale puternice?	Direcţie strategică neclară? Poziţie concurenţială deteriorată? Facilităţi învechite? Nivel al productivităţii inacceptabil? Lipsă de viziune şi talent managerial? Informaţii de slabă calitate cu privire la aplicarea strategie? Deficienţe în soluţionarea problemelor interne? Vulnerabilitate la presiunile

Proprietar de tehnologie? Capacităţi de inovare? Conducere capabilă? Altele?	concurenţilor? Rămânere în urmă în domeniul cercetare-dezvoltare? Linie de produse limitată? Slabă imagine pe piaţă? Altele?
EXTERNE	
Oportunităţi	Ameninţări
Deservirea unor categorii suplimentare de clienţi? Cucerirea de noi segmente sau pieţe? Extinderea liniei de produse pentru a satisface nevoile în creştere ale clienţilor? Diversificarea gamei de produse? Integrarea verticală? Abilitatea de orientare spre un alt grup strategic? Creşterea mai rapidă a pieţei? Altele?	Posibilitatea apariţiei unor noi concurenţi? Creşterea vânzărilor unor produse substituibile? Creşterea lentă a pieţei? Politici guvernamentale nefavorabile? Creşterea presiunilor concurenţiale? Vulnerabilitate datorită recesiunii economice? Putere de negociere în creştere a clienţilor sau furnizorilor? Schimbarea nevoilor şi gusturilor cumpărătorilor? Schimbări demografice ce influenţează comportamentul consumatorului? Altele?

FIŞA 1

Puncte forte:

Slăbiciuni:

Oportunităţi:

Ameninţări:

Timp de lucru 50 minute



ACTIVITATEA 2

În grupe de câte patru elevi, pe baza fişei de documentare, discutaţi despre cele ***10 reguli de aur pentru satisfacerea clienţilor.*** Identificaţi-le în activitatea firmelor cunoscute. Elaboraţi 10 astfel de reguli pentru firma voastră de exerciţiu.

Prezentaţi concluziile în faţa clasei.

Timp de lucru: 50 minute

Fişe de documentare

10 reguli de aur pentru satisfacerea clienţilor

1. Clientul este cea mai importantă persoană pentru firma mea.
2. Clientul nu depinde de noi, noi depindem de el.
3. Clientul nu ne întrerupe munca, el este scopul muncii noastre.
4. Clientul ne face o favoare când ne caută, noi nu îi facem nici o favoare servind-ul.
5. Clientul face parte din activitatea noastră nu este o persoană din afară.
6. Clientul nu este ceva de domeniul statisticii, el este o fiinţă cu sentimente şi emoţii ca şi noi.
7. Clientul nu este o persoană cu care să ne certăm sau pe seama căreia să ne arătăm isteţimea.
8. Clientul nu ne spune ce dorinţe are, este obligaţia noastră să le îndeplinim.
9. Clientul merită cel mai atent tratament pe care i-l putem oferi.
10. Clientul este „sângele"care dă viaţă afacerii noastre.



ACTIVITATEA 3

În grupe a câte 5 elevi, realizaţi un proiect cu tema „Competitivitatea în mediul de afaceri" la firma de exerciţiu sau la firma unde desfăşuraţi stagiile de pregătire practică.

Cerinţe:

- Selectaţi ofertele optime ale furnizorilor:
- Identificaţi modalităţilor de creştere a eficienţei.
- Anticipaţi nevoile clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienţilor.

Timp de lucru 1 săptămână

Căutaţi ! *Ai nevoie de informaţii? Caută pe Internet, accesând motoare de căutare.*

SFAT *Începe cu motoarele de căutare www.google.com, www.altavista.com, www.yahoo.com*